

**2019年3月期第2四半期決算説明会**  
**「経営状況と今後の経営方針について」**  
**代表取締役社長 兼 CEO 十河政則**

## ○はじめに

十河でございます。本日はお忙しい中、多数のご出席を賜り誠にありがとうございます。日ごろは弊社の事業・経営に対するご理解を賜り、厚く御礼申し上げます。

## ○2018年度第2四半期決算について

第2四半期決算につきましては、米国の追加関税影響や中国市場の景気減速、人民元安、新興国通貨安など、マクロ経済の不透明感が高まり、取り巻く市場環境は一段と厳しさを増しましたが、当社は、各地域・事業での拡販に加え、売価施策の徹底やトータルコストダウンの推進により、2期連続で過去最高売上を、6期連続で過去最高益を更新することができました。

## ○取り巻く市場環境の認識

下期から来年度にかけても、取り巻く市場環境は非常に厳しいことが見込まれ、需要動向については、世界経済は来年にピークアウトするのではないかと、一般的に言われております。

そのような厳しい市場環境の中、FUSION20の達成に向け、重点戦略の推進はもちろんのこと、市場の変化を先取りし、各地域でどれだけ先手を打てるか、どれだけ迅速で機動的な対応ができるかが重要です。本日は、1) 中国空調事業での高収益の維持、2) 米州の利益率向上、3) 市況高騰、追加関税、為替などのコストアップ要因を吸収する施策、4) FUSION20の後半計画で重点テーマとして追加したエネルギー・ソリューション事業、5) 化学事業における収益の底上げについて、お話ししたいと思います。

## ○下期以降の懸念事項への構え

### 1) 中国空調事業での高収益の維持

まず中国ですが、今年に入ってから、実質成長率は連続して下落（1-3月 6.8%、4-6月 6.7%、7-9月 6.5%）しており、経済の減速は鮮明になっています。空調事業の市場環境も急変しており、政府の新築住宅抑制策や、安価な住宅の普及促進により、大都市を中心に住宅用マルチエアコンの需要が減少してきていることは事実です。米中貿易摩擦により中国企業の設備投資意欲が減退するなど、事業環境の厳しさは増すと想定されますが、当社は、比較的堅調な個人消費に焦点をあてて、売上高を拡大する手をすでに打っております。

具体的には、主力商品の住宅用マルチエアコンについては、先ほど申し上げましたとおり、大都市では新規の需要は落ちてきておりますが、更新需要や中古住宅の改装に伴う需要は増加しております。当社は、圧倒的な市場のストックを生かす取り組みを行っております。例えば、内装業者との連携による更新物件の引き合い情報の獲得や、リニューアル物件特有の下がり天井のない部屋にも設置できる室内機の開発・投入を加速しています。一方、内陸部・中西部の2級・3級都市（南京・武漢・重慶・成都など）では、新築住宅が増加しており、また、所得水準の向上により住宅用マルチエアコンの購買層も増加しております。これらの地域では、プロショップを急ピッチで展開しております。

業務用については、インターネットに接続し顧客とつながるインテリジェントVRVを他社に先駆けて投入し、集中制御・遠隔監視・故障検知などの保守・メンテナンスサービスの提供を開始しました。今後は、それらのデータを活用した新たなサービスを提供していきます。

また、空気質の改善は中国の重要な社会課題のひとつであります。従来のような温度・湿度コントロールや換気だけでなく、PM2.5を検知するセンサーと空調機を連動させたシステムの開発を加速しています。当社は、中国市場に進出して以来、VRVの携帯基地局への展開、天井埋め込みカセットや住宅用マルチエアコンの投入など、常に新たな空調市場を創造し、中国の空調

の歴史を牽引してきました。現在の中国はインターネットが急速に普及していることに加え、空気に関する課題も多く、引き続き当社にとって差別化製品を生み出すチャンスが多い地域であることに変わりありません。空気ソリューションとして差別化製品を拡充し、今後も高収益を持続していきたいと考えています。

## 2) 米州の利益率向上

次に米州ですが、収益拡大には、販売力・営業力の強化と製品開発の加速、生産面での改善が不可欠であります。

住宅用ユニタリーの販売網強化としては、ボリュームゾーンについては、傘下に優秀なディーラーを抱えた自前卸を拡大しております。ハイエンドゾーンについては、VRV やインバータユニタリーなど環境性能の高い製品を扱う「ダイキンコンフォートプロディーラー」という技術力・提案力を持つ専売店の開発を戦略的に進めており、2020年には現在の2倍の1,500店程度まで増やす計画です。

また、米州のニーズにマッチした、他社にない製品開発を進めています。一例を申し上げますと、10月にダイキンとグッドマンのシナジーとして、住宅用ユニタリーで業界で初めて、SEER16のインバータ搭載機を発売しました。現在、住宅用ユニタリーのボリュームゾーンはSEER14ですが、インバータ搭載製品はSEER18以上のみで展開されており、ユーザーにとっては高価であるため、なかなか普及が加速しませんでした。当社は、他社に先駆けてSEER16のインバータ搭載製品で新たな市場を創造し、インバータ化とダイキンブランドの強化を加速します。

生産面では、グッドマンの新工場は最後のファイアットビル工場の移管に着手しており、2月末の完了を予定しています。現在、17本のラインを立ち上げ済みで、移管完了後には計22本となる見込みです。今年は生産性向上とコストダウンにより、約50M\$の収益改善を見込んでいます。

アプライドについては、顧客とつながり続けることができるよう、直販体制への転換を加速しています。コントラクター、サービス会社の買収や販売

店への資本参加も継続しており、昨年度は 3 社を買収しましたが、今年度もすでに数件の買収交渉に入っています。また、テクノロジー・イノベーションセンターを軸に、アプライド・ディベロップ・センターやダイキン・オープン・イノベーションラボとも連携を取りながら、ソリューション商材の開発を加速し、機器販売だけでなく、サービス・ソリューション事業を強化してまいります。

### 3) 市況高騰、追加関税、為替などのコストアップ要因を吸収する施策

次にコストダウン施策について少し話したいと思います。コストアップ要因を吸収するために、経営体質を強靱なものとし、収益力をさらに高めるべく、販売力・営業力のより一層の強化、グローバル各地域での差別化商品の開発の加速に加え、抜本的なコストダウンに着手しております。

現在、「材料置換」「基幹部品の標準化」「もう一段の内作化」「サプライヤとの一体化」の 4 つを軸に、コストダウンの極大化に取り組んでいます。例えば「材料置換」では、銅は市況影響を受けやすいことから、価格変動が少ないアルミやステンレスへの転換を進めています。「基幹部品の標準化」としては、製造原価に占める割合が大きい圧縮機や電装の P 板などの仕様を統一するとともに、機種のご廃合を図ります。「サプライヤとの一体化」では、ダイキンの調達・製造部門のメンバーがサプライヤに出向き、モノづくりのノウハウを伝承し、部品製造のコストダウンにともに取り組むことにより、サプライヤとの相互のコストメリットを実現します。このような取り組みにより、さらなるグローバルでのトータルコストダウンにつなげていきたいと考えています。

また、米国の関税強化の当社グループへの影響については、9 月 24 日に発動されたリスト 3 まで含めて、営業利益ベースで約 70 億円と試算しています。特にグッドマンは、原材料に加え、圧縮機やモータ、電子部品など中国からの輸入品が比較的多く、大幅なコストアップ影響を受けております。当社は、コスト抑制策と価格転嫁により、これらを全額吸収すべく、すでに手を打っています。例えば、当社の中国・蘇州工場から輸入している圧縮機について、

アジアの生産拠点（タイ・日本）への移管を検討するなど、矢継ぎ早に対策を打っています。

#### 4) エネルギー・ソリューション事業

FUSION20 重点戦略テーマのエネルギー・ソリューション事業については、空調のバリューチェーン全体でサービスを提供し、顧客の空調設備のライフサイクルを通じたソリューションの提供を目指しています。

例えば、設備の導入時には、ビルオーナーの要求に基づいて、設計事務所がビル全体の空調負荷を算出した上で、最適な空調設備が選定されます。当社は、従来から業界トップレベルの高効率機器を提供することにより、顧客ニーズに答えてまいりましたが、今後は、見積りの自動化や BIM（ビルディング・インフォメーション・モデリング）など、設備設計を効率化するツールの提供により、ビルオーナーや設計事務所の業務効率化を実現してまいります。

空調設備が選定された後は、設計通りに動作するための計装システムエンジニアリングや空調・周辺設備機器の施工・試運転調整が行われます。従来この作業は物件ごとに内容が異なるため、多くの人手・工数・時間を要してきました。当社は、あらゆる空調機器を保有する総合空調メーカーとしての強みを生かし、空調機器と計装システムをパッケージ化したソリューションを提供することで、施工・試運転の品質向上を図ります。

#### 5) 化学事業における収益の底上げ

最後に、化学事業については、半導体市場は一時的には踊り場になると見えていますが、中長期的には IoT/AI 関連の需要が引き続き旺盛であると見込んでおります。さらなる事業拡大に向け、半導体業界向けのフッ素化学製品の国内生産能力増強に 100 億円を投じて、2021 年度までに生産能力を現在の 2 倍にする意思決定をいたしました。また、2019 年 4 月に、欧州の自動車産業の集積地であるドイツのデュッセルドルフ郊外に、自動車向けフッ素樹脂の研究開発拠点を設立する意思決定をいたしました。こうした手を打つこと

により、用途開発を加速してまいります。

私からの話は以上とさせていただきます、このあとは、本日登壇している役員とともに、皆様からのご質問にお答えしてまいりたいと思います。

以上